



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

"VI DUGER JU PRECIS SÅ BRA SOM VI ÄR"

En studie om manligt och kvinnligt chefskap inom
ett företag i transportbranschen

Ida Ekervall

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Lars Hansén

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Lars Hansén
Examinator:	Anna Peixoto
Nyckelord:	Chefskap, Könsmaktsordning, Maktstruktur, Homosocialitet

-
- Syfte:** Syftet med denna studie är att kartlägga om utvalda chefer inom ett företag i transportbranschen anser att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Undersökningen ämnar även studera vad som anses vara ett gott chefskap inom detta företag och om kvinnor och män har samma möjligheter att nå chefspositioner.
- Teori:** För att förstå utvalda chefer inom ett företag i transportbranschen och hur de upplever chefskap analyseras bakgrunden och tidigare forskning till deras uppfattningar utifrån organisationsteori via kön och homosocial teori.
- Metod:** Uppsatsen byggen på en kvalitativ metodologisk ansats. Empiriinsamlingen har skett genom intervjuer med fyra chefer inom ett företag i transportbranschen. Intervjuerna har efter utförandet transkiberats och strukturerats tematiskt, detta för att underlätta en analys av resultatet.
- Resultat:** Studiens resultat visar att det inte finns några eventuella skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap inom företaget som studerats, utan chefskapet beror på vilken personlighet, vilka kunskaper och erfarenheter en chef har. Vidare framkommer det att kvinnor och män har relativt lika möjligheter inom företaget, men att ansvaret till utveckling ligger hos individen. Det goda chefskapet ses av intervjupersonerna som något icke könsbundet, utan även här beror det på vilken typ av personlighet en chef har.

Tack!

Först och främst vill jag tacka min handledare Lars Hansén för allt stöd i skrivprocessen. Lars har kommit med kloka åsikter och synpunkter och alltid varit tillgänglig när jag behövt hjälp och stöd – vilket jag har uppskattat. Ett stort tack ska även utbringas till transportföretaget och dess chefer som lät sig intervjuas till denna studie, utan Er hade det inte varit fullt möjligt.

Jag vill även tacka min familj och mina kurskamrater som varit stöttande i skrivprocessen och under hela utbildningen.

Ett särskilt tack vill jag även ge till min sambo för stort stöd och hjälp under denna tid, även ett tack till min hund som suttit vid min sida för varje ord som skrivits i detta arbete.

Ida Ekervall

Maj 2016

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
2.	Syfte och frågeställningar.....	3
3.	Bakgrund	4
3.1	Transportbranschen	4
3.2	Chefskap som begrepp	4
3.3	Kvinnor i chefspositioner	5
4.	Tidigare forskning och teoretiska perspektiv	8
4.1	Tidigare forskning	8
4.1.1	Organisationskultur och kön.....	8
4.1.2	Kvinnligt och manligt chefskap.....	9
4.2	Teoretiska perspektiv	12
4.2.1	Organisationsteori via kön.....	12
4.2.2	Homosocial teori	14
5.	Metod	17
5.1	Val av metod	17
5.2	Grad av standardisering och strukturering	17
5.3	Urval.....	18
5.4	Tillvägagångssätt.....	20
5.4.1	Intervjuguide	20
5.4.2	Insamling och bearbetning av data	20
5.5	Etiska ställningstaganden	21
5.6	Studiens tillförlitlighet.....	21
6.	Resultat och analys.....	24
6.1	Kvinnligt och manligt chefskap.....	24
6.2	Homosocialitet.....	27
6.3	Gott chefskap.....	30
6.4	Utveckling och hinder	32
7.	Slutdiskussion.....	36
7.1	Sammanfattning av resultat	36
7.1.1	Vilka eventuella skillnader finns mellan manligt och kvinnligt chefskap inom ett företag i transportbranschen?.....	36
7.1.2	I vilken utsträckning har kvinnor och män inom företaget lika möjligheter att bli chef?	37
7.1.3	Hur beskrivs ett gott chefskap inom företaget i transportbranschen?.....	37
7.2	Slutsatser	37
7.3	Kritisk diskussion	38

7.4	Förslag till vidare forskning	39
7.5	Arbetsvetenskaplig relevans.....	39
8.	Litteratur- och källförteckning	41
Bilagor.....		

Bilagor

1. Inledning

Att studera organisationer och dess chefskap är en viktig del för att förstå hur organisationerna fungerar, hur dess strukturer är uppbyggda och hur ett gott chefskap kan se ut. För att få en djupare förståelse över komplexiteten i organisationer och organisationsnormer är det fördelaktigt att studera organisationer och chefskap utifrån kön för att urskilja olikheter och strukturer. Organisationer är centrala inrättningar med aktörer med olika mål och syften. I denna text kommer termen organisation behandlas som en ekonomisk institution där arbetskraft krävs för att uppnå dess mål (Alvesson & Billing 1999: 15).

Arbete har genom tiderna varit en viktig del i människors liv. Förhållanden och strukturer har sett olika ut i olika tidsepoker och påverkat samhället och dess aktörer därefter. I början av 1960-talet dominerade industriproduktionen samhällsekonomin i Sverige, och med en växande välfärdssektor krävdes det att allt fler arbetstagare arbetade inom tjänsteproduktion. Här kan man påstå att industrisamhället sakta men säkert övergick till ett tjänstesamhälle. Därför krävdes det mer arbetskraft vilket innebar att allt fler kvinnor gick från oavlönat hemarbete till lönearbete, vilket hade stor betydelse för kvinnans ställning på arbetsmarknaden men även för jämställdheten mellan könen på både arbetsmarknaden och i samhället (Berglund & Schedin red. 2009: 24). Kvinnorörelserna växte sig allt starkare under denna tid, allt fler kvinnor utbildade sig och tog plats på arbetsmarknaden (Wahl mfl. red. 2011:29), således sågs kvinnans förvärvsarbete som ett komplement till mannens. Mannen ansågs fortfarande vara familjens huvudförsörjare och kvinnan ansågs vara den som primärt skulle ta hand om hushållsarbetet. Det som då skiljde mäns och kvinnors arbete var den grundläggande skilljelinjen mellan betalt och obetalt arbete, vilket gjorde att samhället och arbetsmarknaden strukturerades efter kön. Skillnaden mellan betalt och obetalt arbete kan påstås vara grunden för könsarbetsdelningen och den könsmaktsordning som fortfarande råder på arbetsmarknaden (Soidre i Berglund & Schedin red. 2009: 390). Den manliga dominansen inom organisationer har gjort att vi ser organisationsstrukturer utifrån ett manligt perspektiv. Eftersom det var män som utgjorde den primära arbetskraften fram till 1960-talet så var det männen som utgjorde normen (Alvesson & Billing 1999: 15).

Traditionella föreställningar om hur en bra chef skall vara byggs upp med egenskaper och kvalitéer med en manlig undertext. Med arbetets utveckling sedan 1960-talet har nya idéer om

chefskap skapats vilket kan ses som en effekt av att samhället gått från ett byråkratiskt industrisamhälle till ett personligt tjänstesamhälle. Detta har skapat ett nytt intresse för nytt chefskap och ett nytt intresse för det kvinnliga chefskapet (Alvesson & Billing 1999: 148-149).

I och med organisationers utveckling, behov av ständig utveckling, har då ett behov av en ny typ av chefskap vuxit fram? Har de egenskaper som traditionellt betraktats som manliga och som traditionellt betraktats som chefsmaterial spelat ut sin roll och behöver gå undan för att ge plats åt egenskaper som traditionellt betraktats som kvinnliga? Kan vi ens säga att det finns något manligt eller kvinnligt chefskap, eller beror det på vilken typ av individ någon är eller inom vilken organisation man är verksam inom?

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att kartlägga om utvalda chefer inom ett företag i transportbranschen anser att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Undersökningen ämnar även studera vad som anses vara ett gott chefskap inom detta företag och om kvinnor och män har samma möjligheter att nå chefspositioner. För att klargöra detta har nedanstående frågeställningar formulerats:

- *Vilka eventuella skillnader finns mellan manligt och kvinnligt chefskap inom ett företag i transportbranschen?*
- *I vilken utsträckning har kvinnor och män inom företaget lika möjligheter att bli chef?*
- *Hur beskrivs ett gott chefskap inom företaget i transportbranschen?*

3. Bakgrund

I detta avsnitt kommer bakgrund presenteras dels för att klargöra begrepp men även ge bakgrund och förståelse till valt syfte och frågeställningar.

3.1 Transportbranschen

Transportbranschen är en bransch som kontrolleras av Transportstyrelsen, som sätter upp politiska mål och utvecklingsmöjligheter från EU-direktiv (Trafa 2012). Transportbranschen är kopplat till arbetstagarorganisationen Svenska Transportarbetareförbundet och har idag cirka 70000 yrkesverksamma i yrkeskategorin godstransport (Transport 2016) samt arbetsgivarorganisationen Transportföretagen med 10500 medlemsföretag (Transportföretagen 2016). För att inte arbetet ska bli för omfattande har ett företag inom transportbranschen studerats.

Företaget är ett internationellt trepartsföretag inom logistik som verkat i över 100 år på den globala marknaden och som idag har över 11000 anställda och har en omsättning på 2.7 miljarder dollar. I detta arbete studeras ett av företagets kontor i Sverige. Det finns olika nivåer av chefer och fördelningen mellan kvinnliga och manliga chefer på detta kontor är relativt jämt. För att tydliggöra så finns det fyra olika nivåer där man kan vara chef. På nivå tre är man linjeförman, där är det tre kvinnor som är chefer och tre män som är chefer. På nivå fyra är man områdeschef och där är det fyra kvinnor som är chefer och en man som är chef. På nivå fem är det två kvinnor och tre män som är chefer, och de är funktionschefer och ingår även i ledningsgruppen. Sista chefsnivån är nivå sex och är den högsta nivån av chefer, alltså företagsledare även kallat general managers. Här är det en man som är chef och ingen kvinna som är chef. Totalt är det 16 stycken chefer varav åtta är män och åtta är kvinnor.

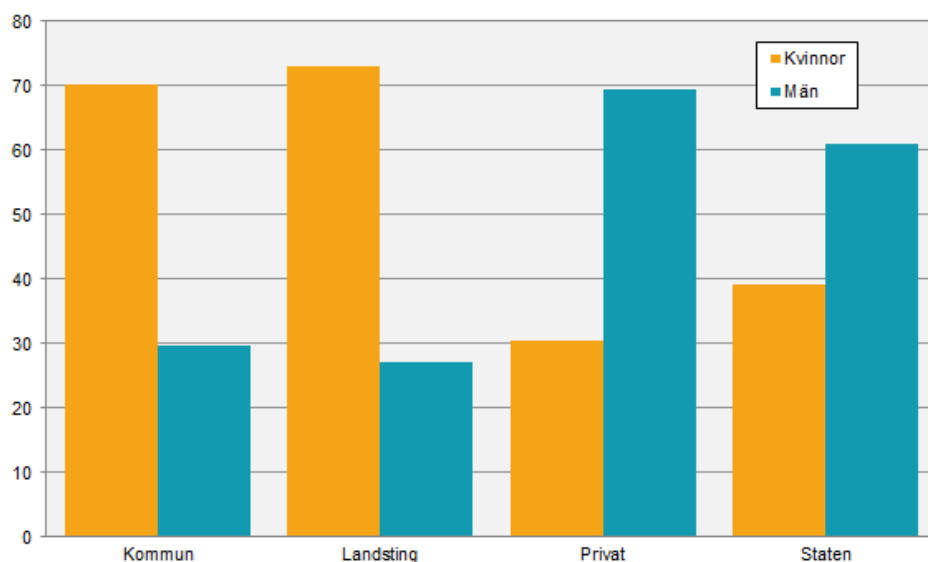
3.2 Chefskap som begrepp

Idag är det förståeligt om man blandar ihop chefskap med ledarskap. Enligt studier av Anders Parment (Handelskammaren 2016) ser olika generationer olika på dessa begrepp. De äldre generationerna vill ha en chef och de yngre generationerna vill ha en ledare. Detta påverkar synen på ledarskap och vad man förväntar sig av ledarskapet. I denna studie kommer chefskapet användas genomgående, och även definieras.

De generella begreppsskillnaderna är att ledarskap handlar mer om relationer mellan människor, hur man som ledare kan styra och motivera sina medarbetare till att nå de gemensamma målen. Chefskap är däremot en yrkesmässig position med målet att uppnå så goda resultat som möjligt. En chef har rättigheter och skyldigheter som inte en ledare har. Det ena behöver således inte utesluta det andra eller ses överordnat det andra (Handelskammaren 2016). Skillnaderna ses mellan det formella och det informella ledarskapet, distinktionen mellan ledarskap och administration - alltså ledarskap kontra chefskap. En formell ledare, en chef, kan även vara en informell ledare, men det informella kan endast ses i relation till det formella. En informell ledare kan vara en respekterad person i en grupp med ett visst socialt ansvar men har inte samma legitimitet och helhetsansvar som en formell ledare, som styrs av resultat- och personalansvar (Abrahamsson & Andersen 2010: 78-79). I denna uppsats kommer det inte tas hänsyn till det informella ledarskapet utan uppsatsen kommer att behandla det formella ledarskapet i form av chefskap.

3.3 Kvinnor i chefspositioner

Som ovan beskrivet har kvinnors deltagande på arbetsmarknaden ökat markant sedan 1960-talet och idag är det i princip lika många kvinnor och män som är verksamma på arbetsmarknaden. Könsfördelningen ser olika ut beroende på vilken sektor man väljer att studera men idag är 70 procent av de anställda inom offentlig sektor kvinnor och av de anställda inom privat sektor är antalet kvinnor knappt 40 procent. Som man ser i nedanstående diagram skiljer sig antalet kvinnliga anställda åt inom de olika sektorerna, och det gör även det kvinnliga chefskapet. Detta diagram från Statistiska Centralbyrån (SCB 2016) visar upp andelen kvinnor och män i chefspositioner efter statistik av förvärvsarbetande anställda mellan 16-64 år efter sektor från år 2014;



Tabell 1; SCB - Andel kvinnor och män i chefspositioner: 2014

Som tabellen visar är det fler kvinnliga chefer inom den offentliga sektorn än den privata. Kvinnor blir allt mindre underrepresenterade som chefer i båda sektorerna, även om kvinnor fortfarande är underrepresenterade på det sättet att andelen anställda kvinnliga chefer är mindre än antalet anställda kvinnor totalt (Ekonomifakta 2016).

Enligt en rapport från Svenskt Näringsliv (Fler kvinnor 2015) börjar gamla mönster om att kvinnor och män söker sig till olika sektorer ändras och allt fler kvinnor söker sig till så kallade mansdominerade branscher, och tar chefsjobben. Enligt rapporten från Svenskt Näringsliv, som grundar sig på studier och statistik från intresseorganisationens medlemmar, är andelen kvinnliga chefer inom transportbranschen högre än kvinnliga anställda inom branschen. Rapporten speglar intresseorganisationens medlemmar och kan således inte appliceras på hela transportbranschen, men kan ändå ge en övergripande överblick för hur kvinnor avancerar inom branschen. Enligt rapporten från Svenskt Näringsliv har ökningen av kvinnliga VD:ar inom medlemsföretagen gått från nio procent till sjutton procent från 1998 till 2015 vilket visar hur kvinnors position i de högre tjänsterna ändras (Fler kvinnor 2015). Trots att Sverige utsetts av Förenta Nationerna att vara det land inom OECD-länderna som är mest jämställt är det fortfarande klyftor och gap mellan könen på arbetsmarknaden (Riksdagen 1995). Även om statistiska siffror visar att andelen kvinnliga chefer ökar är kvinnor fortfarande underrepresenterade på chefspositioner och/eller har sällan underställda. Trots att Sverige anses vara ledande inom jämställdhetsfrågor på arbetsplatser och politiska agendor och mål har upprättats för att ändra på könsskillnaderna och verka för att kvinnor ska

ha samma möjligheter som män att uppnå chefspositioner så finns det fortfarande idag delar av arbetsmarknaden som präglas av ojämlikhet mellan könen. En betydande ojämlikhet är det könsgap som finns bland de positioner på arbetsmarknaden kvinnor och män faktiskt har (IFAU 2007).

4. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv

I följande avsnitt kommer teori och tidigare forskning att behandlas. Tidigare forskning kommer först presenteras, detta för att ge en beskrivning av vad som redan studerats i ämnet och hur det tidigare problematiserats. Vidare kommer teori att presenteras, detta för att se hur man kan angripa uppsatsens syfte och frågeställningar med redan etablerat forskningsmaterial.

4.1 Tidigare forskning

4.1.1 Organisationskultur och kön

Som i de flesta fallen när forskning utgår från samhällsvetenskap tenderar forskaren att se omvärlden och dess aktörer som konstruktioner som verkar i ett större sammanhang. Samhället kan ses som sociala och kulturella strukturer som formar och skapar normer för aktörerna i det. Hur vi tänker och handlar påverkar hur vi konstruerar kön. Detta gäller även inom organisationer. Det är inte ovanligt att det existerar olika förhållningssätt, kulturer eller regler för hur en person med ett visst kön ska bete sig inom en organisation. Utefter det beteendet bedöms och prioriteras sedan personer (Wahl m.fl. red. 2011: 106). Man kan studera huruvida kön är en konstruktion men även huruvida chefskapet är det. Inom feministisk forskning, som ser kön som en social konstruktion, påstås det även att chefskapet är en konstruktion som är präglad av hierarkier och maktorndningar i samhället och inom organisationer. Inom ledarskapsforskningen, som inrymmer chefskap, återfinns konstruktioner av ledarskap och chefskap där begreppen präglas av en patriarkal könsordning och kapitalistiska ideologier (Holgersson 2003). Med ett historiskt byråkratiskt och hierarkiskt arv ses kvinnor och män ha olika möjligheter inom organisationer för att utvecklas inom sin position eller ha möjligheter att nå högre positioner. Enligt Wahl m.fl. (red. 2011: 81) finns det studier som visar att hur organisationer är strukturerade skapar olika villkor mellan könen samt att organisationsstrukturer upprätthåller en könssegregering. Med det maktförhållande som existerar i samhället och mellan könen så uppstår det en hierarkisk struktur.

4.1.2 Kvinnligt och manligt chefskap

Inom forskningen om både kön och chefskap finns det många tankar och teorier om ämnena och hur de förankrar sig i verkligheten. Således kan inte manlighet och kvinnlighet ses som sanna och eviga begrepp utan något som skapas kontinuerligt i samhällsprocesser där både nutida och historiska faktorer spelar in. Samhällets föreställningar förändras alltså över tiden (Wahl 2001: 205). Förändringar både inom hur man ser på kön och hur man ser på chefskap, och speciellt hur de två variablerna eller kanske konstruktionerna hänger samman, kan te sig olikartat. Dessa förändringar kan ses som resultat av de samhällsprocesser som sker men har enligt studier även visat sig ha betydelse för samhällets föreställningar om vad som passar män och kvinnor bäst. I och med dessa samhälls- och arbetsmarknadsprocesser har organisationer blivit allt mer beroende av medarbetares kompetenser och egenskaper, samtidigt som organisationerna blir allt mer kundorienterade och decentraliserade. Detta skapar ett behov av en arbetsmiljö som karaktäriseras av professionalitet och samarbete vilket blir allt viktigare för dagens chefer (Wahl 2001: 204-205).

Det är omdiskuterat huruvida kompetenser och egenskaper hos chefer är bestämmande för deras förmåga att styra en organisation, och här kommer diskussionen upp om huruvida det finns skillnader mellan kvinnligt och manligt chefskap. Inom forskningen finns det två olika ställningstaganden huruvida det existerar skillnader mellan kvinnligt och manligt chefskap. Ena ställningstagandet säger att det inte existerar några skillnader mellan könen enligt komparativ forskning av manliga och kvinnliga chefstilar. Detta ställningstagande kommer först och främst ur vetenskaplig forskning. Det andra ställningstagandet menar att det visst existerar könsstereotypa skillnader, avgörande skillnader mellan manliga och kvinnliga chefstilar och tydliga karaktäristiska drag som delar könen åt. Dessa åsikter kommer främst från kvalitativt arbete där påståenden härstammar från antaganden om köns socialiseringsprocess i samhället (Alvesson & Billing 1999: 156-158). Oavsett vilket ställningstagande man står bakom så har båda sidorna en tendens att enas om könsstereotypa skillnadsförklaringar. Forskning som tidigare uttryckt att det inte existerar några könsskillnader har på senare tid varit mer villiga att stödja föreställningen om skillnader mellan köns chefstilar. Fagenson (1993: 5) i Alvesson & Billing (1999: 159) menar att det existerar belägg för att kvinnliga chefer har en mer demokratisk chefstil snarare än hierarkisk

och faller sig mer tillfreds som underordnade än män. Således stödjer mesta delen av vetenskaplig forskning fortfarande att det inte finns några skillnader eller ytterst små skillnader mellan könen och dess chefstilar.

I och med arbetets utveckling och chefskapets utveckling finns det argument som säger att så kallade kvinnliga egenskaper och kompetenser blir allt mer attraktiva värden hos chefer, och att dessa värden i många avseenden avspeglar den chefstil som forskningsområdet efterfrågat i studier sedan 1980-talet. Detta kan bero på kvinnors större deltagande på arbetsmarknaden och en förändring i arbetet och samhället i stort. Att allt fler kvinnor blir chefer idag ger kvinnor utrymme att skapa sin egen stil och ta avstånd från de så kallade manliga egenskaperna som man starkt förknippar med chefskap. Här finns det utrymme att sätta sin egen prägel för hur man vill vara som chef, använda sig av sina egna erfarenheter och kompetenser för ta ett steg utanför den sociala norm som vi kan påstås vara indoktrinerade i. När fler kvinnor blir chefer avmaskuliniseras organisationerna vilket kan ha en påverkan på det så kallade kvinnliga chefskapet (Alvesson & Billing 1999: 159-160). Organisationer, så som mycket annat i samhället medvetet eller omedvetet, könbestäms. Kvinnligt och manligt, feminint och maskulint, är som sagt inte essentiella kategorier, utan bör ses som konstruktioner i samhället. Det är ändå det arv som organisationer har tagit med sig; att könsbestämma organisationer och könsbestämma chefsegenskaper. Att en organisation är könsbestämd innebär att man har tagit del av organisationens processer och strukturer och ser hur de domineras av kulturellt definierade maskulina innebörder, alltså innebörder och värderingar som känns mer naturliga och som tolkas som maskulina och således tillskrivs män i större utsträckning än kvinnor (Alvesson & Billing: 92). Könsordning, alltså att män är överordnade kvinnor, uttrycks i samhällets ideologier följer även med in i organisationer. Vilket leder till att organisationer blir könsbestämda och skapar normer och värderingar som kan vara komplexa att ändra (Wahl m.fl. 2011: 32).

Denna diskussion är sammankopplad med huruvida egenskaper är kopplat till kön. Vad som betraktas som manliga respektive kvinnliga egenskaper har enligt historien tendenser att skilja sig åt. Kvinnan representerar de mjuka värdena så som ödmjukhet, omhändertagande och förståelse som motsats till mannens hårda värden som konkurrens, distans och prestige (Alvesson & Billing 1999: 156). Dessa egenskaper anges även när man talar om egenskaper

hos kvinnliga respektive manliga chefer. Här kan man fundera över huruvida det är egenskaper som är socialt konstruerade, huruvida det är egenskaper som är ett samhällshistoriskt arv eller om det faktiskt är egenskaper som skiljer könen åt.

Diskussioner om kvinnligt och manligt chefskap tenderar att utgå från den manliga normen och jämförelser görs ofta på det manliga könets villkor. Kvinnliga chefer jämförs inte bara med manliga chefer utan även med normen om hur en bra chef bör vara. Här har ämnet fått kritik inom den feministiska forskningen som menar att det inte går att jämföra kvinnor och män som chefer, eftersom normerna är uppbyggda och präglas av den patriarkala könsordningen som existerar i samhället. Vilket ger män en överordning och skapar en norm om hur chefskap skall definieras (Wahl 2001: 208).

Stereotypa uppfattningar om könen och könsskillnader har använts historiskt, och används fortfarande idag, som argument för att göra könssegregerade strukturer legitima och för att se manligt och kvinnligt som två särarter. Att se kön som särarter bygger på antaganden att det är individerna i samhället som skapar och konstruerar det som uppfattas som kvinnligt och manligt. Här studerar man skillnader ur både biologisk synpunkt och sociala könsskillnader ur ett kulturellt perspektiv som en ständigt pågående samhällsprocess (Wahl m.fl. 2011: 34). Särartsperspektivet kan ses som en tillbakagång ur ett jämställdhetsperspektiv och som ett sätt att bevara och reproducera en könsmaktsordning. Den ojämlika maktfördelningen mellan könen gör att det kvinnliga könet ses som en särart, att man talar om skillnader och likheter utifrån kön och inte utifrån individ. Man kan enligt forskning se skillnader mellan flickor och kvinnor och pojkar och män i allmänhet men inte att kvinnliga chefer skulle utmärka sig gentemot manliga chefer. Vare sig det gäller maktutövning eller relationsorientering inom organisationer (Wahl m.fl. 2011: 34 ff, Björk, Nina 1996)

Enligt undersökningar existerar det olika chefsstilar som beskriver hur en viss person oberoende kön är som chef. Undersökningar visar att alla människor har mer eller mindre alla chefsegenskaper i sig, men de visar sig på olika sätt beroende på hurdan person man är och inom vilken arena personen är verksam inom. Genom att identifiera vilken typ av chef man är kan man få fram bra och sämre egenskaper. Dock kan dessa typer av identifieringar dra förhastade slutsatser om en person och dess chefskap. Det finns inga vetenskapliga belägg för

att dessa typer av identifieringar skulle beskriva en person på bästa sätt och detta kan skapa stereotypa bilder kring chefskapet (Kollega 2010). Det finns ingen så kallat "bästa chefsstilen", utan vad som fungerar bäst beror på organisationens mognad, situation och förutsättningar. Således definieras chefskap med begrepp som måluppfyllelse, struktur och kommunikation - alltså en relation mellan chefskapet vilket inte behöver kopplas till kön (Abrahamsson & Andersen 2010: 77).

"Framgångsrikt chefskap handlar om bra självkänsla och gott självförtroende" (Chef 2008). I viss forskning har personlighetsdrag studerats, där undersökningar kommit fram till att självtillit är kopplat till chefskap. Detta kan innebära att personer med ledande positioner har större självtillit än övriga medarbetare, dock kan man inte säga om det är en konsekvens av personens position eller personliga egenskaper. Utifrån tidigare forskning kring ämnet går det att påstå att det inte är möjligt att karaktärisera chefskap med exakta personliga egenskaper, och det är inte heller möjligt att finna flera egenskaper som tillsammans skulle vara kopplat till chefskap (Abrahamsson & Andersen 2010: 80).

4.2 Teoretiska perspektiv

4.2.1 Organisationsteori via kön

Konstruktioner av kön påverkar samhället i stort såväl som det påverkar organisationer. Samtidigt som konstruktionerna av kön påverkar organisationen i sig påverkar dessa konstruktioner andra konstruktioner inom organisationen så som makt, klass, ekonomiska resurser med mera. Med detta kan man säga att kön spelar alltid en roll och influerar organisationer. Det är inte det enda som spelar roll, även om det är det som studeras i denna undersökning (Wahl 2001: 204). Genom att förklara och offentliggöra hur vi gör kön i form av könsstrukturer inom organisationer kan man förstå uppbyggnaden och eventuella skillnader mellan könen.

Hur definieras då konstruktioner av kön? Forskning om kön ämnar att studera de sociala relationer som finns mellan män och kvinnor. Samt vad som anses vara manligt respektive kvinnligt och vad de begreppen har för innebörd i olika sammanhang. Kön som kulturell och social konstruktion kan sägas ha konsekvenser för resursfördelningen och maktrelationerna i

samhället, eller i detta fall inom en organisation. Dessa konstruktioner kan tolkas utefter ett maktperspektiv (Wahl m.fl. red. 2011: 34). Kön utifrån ett maktperspektiv anges som könsmaktsordning och visar upp maktrelationen mellan könen. På samhällsnivå ses maktrelationen på en strukturell nivå och på organisationsnivå urskiljs maktrelationen i könsstrukturer och symboler (Wahl 2001: 204-205). Det finns ett antal studier som problematiserar organisationsstrukturer i relation till kön, och ett flertal studier visar hur organisationsstrukturer bygger upp och upprätthåller olika villkor mellan könen som gör att könsstrukturer inom organisationen kvarstår och reproduceras (Wahl m.fl. red. 2011: 81). Könsstruktur som begrepp är ett uttryck för den hierarkiska könsordningen i organisationer som går att synliggöra med hjälp av statistik och beskrivningar av organisationsstrukturen. Könsens betydelse ser olika ut inom olika organisationer och könsstruktur som begrepp kan förklara detta (Wahl m.fl. red. 2011: 87).

Inom organisationer finns det enligt Wahl m.fl. (red. 2011: 81ff) olika organisationsstrukturer som upprätthåller könssegregeringen mellan män och kvinnor. En struktur är dubbelstruktur vilket innebär att det existerar en dold hierarki eller två hierarkier inom organisationer. På grund av att maktförhållandet mellan könen både på samhällsnivå och organisationsnivå är ojämnt verkar könssegregeringen falla sig naturlig och normenlig i form av vertikal segregering. Två parallella strukturer som samverkar inom organisationer är byråkrati som hierarki och/eller patriarkat som hierarki vilket kan skapa ojämna förhållanden mellan könen på alla nivåer och då i synnerhet problem för kvinnor inom organisationer. Dessa ojämlika förhållanden påverkar utvecklingsmöjligheter inom arbetet och villkoren för arbetsuppgifter. Oavsett vilken nivå inom en organisation som studeras så verkar det utvecklas två hierarkier som utgör ett mönster som präglar organisationen som helhet. Ena hierarkin är för kvinnorna, som står utanför maktens kärna och cirkulerar i periferin. Den andra hierarkin är för männen och leder till makten. Således går det inte att säga att alla typer av organisationer är uppbyggda på detta vis, utan det beror på vilken typ av organisation det är och inom vilken sektor organisationen befinner sig i. I och med att hierarkier är uppbyggda av makt och konkurrens - och även främjar dessa begrepp - så har det en tendens att falla sig naturligt att kön skapas och görs inom organisationer och utgör något slags fördelningskriterium mellan män och kvinnor och deras möjligheter (Wahl m.fl. red. 2011: 84). Maktrelationer inom en organisation är en av de mest motståndskraftiga baserna och utgör könssegregeringsmönster. Segregeringsprocesser skapas när kvinnor träder in i så kallade mansdominerade yrken eller

intar så kallade manliga positioner i organisationer. Denna könssegregering kan ses som ett resultat av könsmaktssystemets påverkan. Detta sker endast om och när kvinnor konkurrerar om positioner som enligt normen anses vara manligt betingade och om och när kvinnor och män interagerar på arbetsplatser kring likartade arbetsuppgifter. Detta sker när män känner sig utkonkurrerade av kvinnor och uppfattar kvinnor som avvikande i organisationens sammanhang. Här går det att påstå att ju starkare könsmaktsordningen och könsmaktssegregeringen är inom en organisation desto mer skyndsamt skapas och består könssegregeringsmönster som kan ses som välutvecklade normer och värderingar som upprätthåller eventuella skillnader mellan könen (Wahl m.fl. red. 2011: 86).

4.2.2 Homosocial teori

Det existerar många olika traditionella föreställningar om kvinnligt och manligt arbete som grundar sig i arbetsmarknadens utveckling under den senare delen av 1900-talet. Dåtidens arbetsdelning där könen delades in i olika sektorer har lagt grunden till nutidens könsstereotyper på arbetsmarknaden (Alvesson & Billing 2010: 68). Homosocialitet är ett begrepp som beskriver hur personer identifierar sig, söker sig till och skapar förhållanden med likartade personer. Oftast avser begreppet män (Euroquality 2016). Utefter könssegregering inom organisationer har det skapats en teori som kallas homosocial teori vilken hävdar att personer (framför allt män) vilket kommer att användas i denna uppsats, innehar dominerande maktpositioner både i samhället och inom organisationer. Detta fenomen bidrar till att män identifierar sig med andra män, söker sig till arenor där andra män är verksamma och får sina behov tillfredsställda av andra män. Detta innebär att män är homosociala i sin natur vilket kan påverka organisationer i ett större sammanhang. Kvinnor har även en tendens att söka sig till arenor där män är överrepresenterade då även de söker sig till maktens kärna. Kvinnor är en splittrad grupp som anses vara utan både makt och resurser, och då faller det sig naturligt att de söker sig till just de områdena. Detta innebär således inte att kvinnor inte enbart söker sig till männen och tar avstånd från kvinnor, utan här bör man tolka kvinnan och hennes beteende som heterosocialt genom maktförhållandet (Holgersson 2003). Utifrån detta synsätt går det att förklara varför män tenderar att ha de högsta chefspositionerna inom organisationer och varför det manliga könet anses vara normen för chefskapet.

Eftersom män orienterar sig till andra män och föredrar män, förklaras reproduktionen av manliga chefer och deras rekrytering av män framför kvinnor. Homosocial reproduktion sker när organisationer faller tillbaka på sociala meriter när andra meriter eller kriterier, så som duglighet, utbildning eller erfarenhet, inte uppfylls. Eftersom chefskapet är ett begrepp som inte helt och hållet går att mäta eller bedöma utefter egenskaperna ovan utgår man ifrån en viss osäkerhet vid rekryteringar. Män tenderar att reservera platserna för individer som de själva kan förhålla sig till och känna igen sig i och legitimerar dessa åsikter i att den person som de sedan väljer förtjänar positionen. Om det då är en person som tillhör en annan kategori som försöker komma in i gruppen men inte accepteras uppstår det svårigheter som sedan förklaras i personens okunnighet eller inkompetens för att sedan exkluderas. Vilket även det legitimeras i just personliga egenskaper som inte passar ihop med övriga gruppens. Detta skapar en homosocial reproduktion och att gruppen reproducerar sig själv.

En annan faktor till att män rekryterar män är enligt homosocial teori kommunikation. Män vet hur de ska kommunicera med andra män men blir osäkra när det kommer till hur kvinnor kommunicerar. Kommunikation innebär relationer och här skapar man hellre en arena där alla har samma språk än att arbeta kring osäkerhet och otydlighet. Det gemensamma manliga språket är ett sätt för männen att bekräfta varandra som grupp och skapa legitimitet för det manliga. Denna typ av bekräftelse kan ses som en bekräftelseritual, där man uppmuntrar den manliga normen och det manliga beteendet samt utgör grunden för homosocialiteten. Kvinnor i denna kontext används som en resurs för att männen ska nå högre positioner i hierarkin. Ett resultat som kan ses utifrån detta är att kvinnor möter större motstånd än män när de söker sig in i kärnan och söker inflytande (Holgersson 2003).

Homosocialitet kan även ses som osäkerhetshantering och identitetsarbete hos manliga chefer i syfte att upprätthålla sin position i organisationers konkurrensinriktade struktur. Detta behöver inte vara en personlig inneboende osäkerhet eller identitesförvirring utan det kan bero på att alla anställda inom en organisation utsätts för osäkerhet och konkurrens och för att upprätthålla sin position, och speciellt då som chef, måste man arbeta för sin egen säkerhet i hierarkin. Det är då främst män som aktivt arbetar med sitt identitetsarbete och försök till att upprätthålla sin position i hierarkin. Identitetsarbetet innebär att ta kontroll över sina sociala relationer och hur man som man framställer sig själv. Detta identitetsarbete handlar om att

etablera sig och söka identifiering med andra män i grupp eller enskilda individer och särskilja sig från andra grupper så som kvinnor eller andra lägre ställda män i hierarkin. Chefskapet i denna kontext är en position som ger makt, status och en högre mening. Chefskapet ger även kontroll vilket kan ses attraktivt av båda könen. Identitetsarbetet leder sedan till att man vill ha människor omkring sig som är och verkar som en själv. Vilket resulterar i att män i chefspositioner tenderar att rekrytera män som man själv identifierar sig med eller att denna typ av rekryteringsprocess är inbyggd i den organisatoriska kulturen. (Holgersson 2003).

Organisationsteori via kön och homosocial teori är de teorier som kommer att användas för att tolka intervjupersonernas utsagor i uppsatsen resultat- och analysavsnitt.

5. Metod

I detta avsnitt kommer metoden för uppsatsen att redovisas. Detta för att redogöra hur uppsatsen är uppbyggd och varför, men även för att redogöra för olika förhållningssätt och etiska ställningstaganden i och med insamlingen av empiriskt material.

5.1 Val av metod

För att uppfylla uppsatsens syfte och frågeställningar var kvalitativ forskningsmetod ett lämpligt tillvägagångssätt. Kvalitativ metod ger ett induktivt synsätt på förhållandet mellan teori och praktik, samtidigt som metoden ger en kunskapsteoretisk ståndpunkt som bygger på förståelse och förklaringar av den sociala verkligheten av utvalda deltagare som tolkar denna verklighet. Metoden intar en konstruktionistisk ståndpunkt som talar för att sociala egenskaper är resultat av samhällets aktörers handlingar och inte av specifika företeelser (Bryman 2011: 340-341). Valet av metod syftar till att skapa större insikt i studieobjektens uppfattningar och ställningstagande kring uppsatsen ämne. För att erhålla en större insikt var det rimligt att utgå från ett kvalitativt utforskande förhållningssätt för att erhålla förståelse av studieobjektens uppfattningar om chefskap inom ett företag i transportbranschen. Genom denna metod ges det större möjlighet att analysera och pröva insamlad empiri mot valda teoretiska perspektiv vilket resulterade i större förståelse för studieobjektens uppfattningar och upplevelser och vad de baseras på.

5.2 Grad av standardisering och strukturering

Empiriinsamlingen till denna uppsats skedde genom kvalitativa intervjuer med en intervjuguide som grund. Kvalitativ forskningsmetod medför olika förutsättningar i form av standardisering och strukturering, vilket intervjuerna och intervjuguiden påverkats av. Detta medförde att standardiseringen av intervjuerna var låg då intervjuerna inte genomfördes på likartat sätt vid varje intervjutillfälle utan anpassades till varje respondent (Trost 2010: 39). För att strukturera empiriinsamlingen utgick materialinsamlingen från en intervjuguide av semistrukturerad karaktär. Vilket innebär att det fanns tydliga frågor som respondenterna skulle besvara men att det gavs utrymme till följdfrågor eller mer utvecklande svar om så behövdes (Bryman 2011: 206). Intervjuerna hade alltså en grundstruktur med en bakomliggande idé men själva genomförandet var semistrukturerat och icke-standardiserat.

5.3 Urval

Eftersom syftet med uppsatsen var att undersöka om chefer inom ett företag i transportbranschen anser om det eventuellt finns skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap samt att se vad som utgör ett gott chefskap inom företaget och om kvinnor och män har samma möjligheter att uppnå chefspositioner, låg intresset i att intervjua personer som innehar en chefsposition. Här var betydelsen mindre vilken nivå intervjupersonerna var chef på utan betydelsen var att personerna i fråga hade en chefsposition. Till denna undersökning har fyra personer intervjuats. Intervjupersonerna är alla verksamma inom ett och samma företag i transportbranschen. Varför ett transportföretag valdes att studera är att branschen är en historiskt sett så kallad mansdominerad bransch där kvinnor idag etablerar sig i allt högre uträkning och tar chefspositionerna (Svenskt Näringsliv 2015). Det är intressant att se hur könsfördelningen faktiskt ser ut inom ett företag i transportbranschen och hur chefer inom branschen upplever chefskapet och dess förändringar. Det som är intressant att undersöka här är också att det blir allt fler kvinnliga chefer inom så kallade mansdominerade branscher och framför allt inom transportbranschen.

För att finna överensstämmelse mellan forskningsfrågor och urval i den kvalitativa empiriinsamlingen användes bekvämlighetsurval och målinriktat urval i form av tillfällighet och tillgänglighet. Vilket är två typer av samplingstekniker som i grunden är strategiska. Detta innebär att medvetna val gjordes av vilka intervjupersoner som skulle ingå i studien. Företaget fanns tillgängligt för en studie kring valt ämne och intervjupersonerna fanns tillgängliga för genomförandet av studien. Problemet med dessa typer av urval är dock att resultatet blir mycket svårare att generalisera och applicera i ett större sammanhang då resultatet kommer att baseras på intervjupersonernas personliga uppfattningar och ställningstaganden. Således är detta en fullt legitim urvalsmetod som används i kvalitativa studier även om resultatet i slutändan inte går att generalisera (Bryman 2011: 194-195).

Att alla intervjupersoner befann sig inom samma företag skapade en enhetlighet för undersökningen samtidigt som det gav en större bild av hur intervjupersonerna upplever chefskapet inom företaget. För att få spridning av intervjupersonerna efter begränsningen att samtliga ska vara chefer, var att välja respondenter från båda könen eftersom det är det uppsatsen ämnar att studera. Könsfördelningen är därför lika mellan respondenterna. Att

genomföra fler intervjuer bedömdes inte vara meningsfullt för denna studie då möjligheten till nya svar och infallsvinklar kring frågorna om chefskap från det specifika företaget föreföll sig liten i förhållande till de resurser och extraarbete detta skulle medföra. Efter fyra intervjuer fanns det en viss empirisk mättnad i datainsamlingen. Det bör understrykas att i kvalitativa undersökningar är det inte antalet intervjuer det viktigaste utan kvalitén och variationen av intervjuerna som är huvudfokus (Trost 2010: 143-144). Denna begränsning är även rimlig på grund av uppsatsen storlek och arbetets tidsomfång.

De personer som lät sig intervjuas kommer att vara anonyma i denna uppsats på begäran, vilket även företaget de är verksamma inom kommer att vara. Detta för att inte offentliggöra intervjupersonerna eller företaget samt för att betona vikten av konfidentialitet och skydda insamlad information (Bryman 2011: 133, 137). För att vidbehålla konfidentialitet och anonymitet kring parterna kommer företaget nämnas som företaget eller organisationen och intervjupersonerna kommer anges med andra namn än vad de egentligen heter på följande sätt:

Anna: Anna har varit verksam i företaget i över 20 år med olika befattningar och inom olika områden och avdelningar. Idag arbetar Anna som chef över det operativa kontoret.

Petra: Petra har många års erfarenhet av transportbranschen och har varit verksam i företaget i sex år. Idag arbetar Petra som gruppchef sedan mer än ett år tillbaka.

Anders: Anders har många års erfarenhet inom transportbranschen och inom lagerverksamhet. Idag arbetar Anders som lagerchef på företaget.

Emanuel: Emanuel har arbetet sex år inom transportföretaget varav två år som gruppchef.

5.4 Tillvägagångssätt

5.4.1 Intervjuguide

Inför intervjuerna konstruerades en intervjuguide där frågor kring chefskap, kön och organisation var i fokus. Intervjuguiden gavs även ut innan intervjuerna till respondenterna på deras begäran så de skulle komma väl förberedda (Se bilaga 1).

5.4.2 Insamling och bearbetning av data

För att boka intervjuerna gav en person på personalavdelningen på företaget namn på personer som besitter en chefsposition inom företaget. Därefter kontaktades personerna i fråga via mail där syfte och mål med uppsatsen förklarades och sedan se huruvida de var tillgängliga att delta i denna studie. Efter godkännande från respondenternas sida bokades datum in för att genomföra intervjuerna.

Intervjuerna ägde rum på intervjupersonernas arbetsplats. Alla intervjuerna genomfördes i enskilda mötesrum. Det ansågs rimligt att hålla intervjuerna i företagets lokaler eftersom det var lättillgängligt för intervjupersonerna. Att genomföra intervjuerna i enskilda mötesrum gav en känsla av professionalism och seriositet. Även om intervjuerna inte genomfördes på så kallad neutral mark - mötesplats utanför företagets lokaler - så var intervjupersonerna avslappnade, ärliga och tillmötesgående. Här vet vi dock inte hur respondenterna hade agerat eller svarat om intervjuerna hade ägt rum utanför företagets dörrar. Samtliga intervjuer spelades in med ljudupptagare och anteckningar fördes separat som komplement till ljudfilerna. Anledningen till att intervjuerna spelades in var för att bearbetning av informationen i ett senare skede skulle vara mer lätthanterligt och för att inte undgå några viktiga detaljer i respondenternas svar (Trost 2010: 74-75).

Bearbetning av det insamlade materialet tog i form genom transkribering av intervjuerna. Sedan analyserades materialet för att hitta nyckelord. Nyckelorden kan antingen vara sammankopplade till ämnet kvinnligt och manligt chefskap eller begrepp som var återkommande i intervjuerna som kan vara av värde för studiens resultat. Ur dessa nyckelord och begrepp skapades olika teman som sammanfattade intervjuerna och skapade en god bild över vad intervjupersonerna sagt. Till exempel var temat "manligt och kvinnligt" en central kategori som kom ur bearbetningen av det empiriska materialet. Nyckelorden och begreppen sorterades systematiskt in i olika teman vilket gav en överskådlig blick av intervjupersonernas

ställningstaganden och uppfattningar kring studiens ämne, vilket i sin tur underlättade analysarbetet.

5.5 Etiska ställningstaganden

När man genomför intervjuer så är det av stor vikt att utgå från ett grundläggande etiskt förhållningssätt. Bryman (2011: 131-132) anger vikten av att den person som låter sig intervjuas blir informerad av dessa grundläggande etiska frågor som rör frivillighet, anonymitet, integritet och konfidentialitet. Bryman (2011) beskriver vidare vilka etiska principer som gäller för svensk forskning; informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet samt konfidentialitetskravet, vilket innebär att intervjuaren ska tillhandahålla information till de som låter sig intervjuas kring vilket syfte studien har och att deras deltagande är frivilligt. Information kring studiens moment ska även anges samt studiens nyttjande. Det är även viktigt att informera om konfidentialitet kring intervjupersonerna och deras utsagor, det vill säga att de uppgifter som samlas in endast kommer att användas till denna studie och inga obehöriga har tillträde till informationen. Dock blir situationen lite mer komplex när det gäller konfidentialitetskravet då intervjupersonen frångår sin individställning då åsikter och information blir som en förlängning från företaget personen representerar. Således har alla deltagande personer i denna studie hållits anonyma för individuella skäl samt för företagets räkning så ingen information ska kunna härledas till de enskilda personerna eller det specifika företaget (Trost 2010: 64).

5.6 Studiens tillförlitlighet

Inom kvalitativ forskning saknas det allmängiltiga kriterier och begrepp för att bedöma huruvida forskningens tillförlitlighet är god eller ej. Men genom att beskriva forskningsprocessen grundläggande och på ett transparent sätt går det ändå att motivera tillförlitligheten i en kvalitativ studie och säga att den innehåller användbara forskningsresultat. Efter en sådan beskrivning får utomstående som tar del av uppsatsen bedöma huruvida resultatet är legitimt eller ej (Trost 2010: 133-134).

Det finns dock olika kriterier för att påvisa tillförlitligheten i en kvalitativ studie (Bryman 2011: 354). Det gäller att skapa trovärdighet kring studien, och se om resultatet är överförbart till ett större sammanhang. Kvalitativa studier ska vara täta beskrivningar av sociala fenomen med detaljrik information, vilket förser läsaren med data för att denne sedan ska bedöma

huruvida studiens resultat kan appliceras i en annan kontext. Genom en fullständig och transparent redogörelse av studiens alla delar skapas en viss pålitlighet kring resultatet vilket sedan en oberoende part ska granska för att avgöra studiens kvalitet och tillförlitlighet. Utförandet ska även stämma överens med de teoretiska ansatser som valts samt vara legitima. Dock är denna typ av granskning begränsande och problematisk. Kvalitativa studier presenterar och genererar ofta mycket data och information vilket gör det krävande för personer som ska granska studien, därav används denna typ av valideringsteknik sällan. För forskaren innebär detta att agera i god tro även om resultatet av studien inte fullständigt går att göra helt objektiv i det sammanhang som den framställs. Detta innebär att det ska finnas en tydlighet när det kommer till forskarens egna åsikter och ställningstaganden. Forskaren ska inte medvetet låta studien påverkas av sina egna åsikter, vare sig det handlar om inriktning, teoretiska ansatser, utförandet av studien eller i de slutsatser som studien för med sig. Den som granskar studien ska kunna fastslå att studien inte är påverkad av forskarens egna värderingar och sedan se huruvida resultatet går att styrka enligt kriteriet (Bryman 2011: 355-356).

För att påvisa tillförlitligheten i denna uppsats har metodval och tillvägagångssätt beskrivits och presenterats på ett tydligt sätt i förhållande till det syfte och de frågeställningar som presenterats. Detta för att läsaren ska få en inblick och förståelse i studien så denne själv kan bedöma uppsatsens tillförlitlighet. Etiska ställningstaganden har även presenterats och diskuterats i samband med metod och utförande för att klargöra komplexiteten kring genomförandet av en kvalitativ studie.

För att öka möjligheten till någon typ av generalisering är det av stor vikt vilka personer som låter sig intervjuas samt att dessa är omsorgsfullt valda och kan representera ämnet. Det är med hjälp av dem som forskaren kan fånga upp viktiga aspekter och synvinklar inom det problemområde som studeras (Patel & Davidson 2011: 109). För den här uppsatsen var det genom strategiska val som chefer inom transportbranschen valdes som studieobjekt. Trots dessa strategiska val gäller det att vara ödmjuk inför frågan kring uppsatsens reella generaliserbarhet. Det går givetvis inte att konstatera eller garantera att det inte existerar andra ståndpunkter eller uppfattningar kring chefskapet inom transportbranschen än de som presenteras i denna uppsats, då uppfattningar och perspektiv endast kommer från ett företag

inom branschen och från fyra personer som är verksamma inom just det företaget. Problemområdet skulle alltså kunna bli mer generaliserbart om fler företag inom samma bransch studerades, men trots detta täcker denna uppsats ett område inom frågorna vilka eventuella skillnader som finns mellan manligt och kvinnligt chefskap inom ett företag i transportbranschen, om kvinnor och män har samma möjlighet att bli chef inom företaget och hur deltagarna i denna studie beskriver ett gott chefskap.

6. Resultat och analys

I följande avsnitt kommer resultatet av arbetet beskrivas utifrån det empiriska material som samlats in från intervjupersonerna. Resultatet kommer även att analyseras utifrån organisationsteori via kön och homosocial teori. Stycket kommer att delas in i olika teman som kommit fram genom analyseringen av intervjumaterialet. Följande teman kommer att behandlas: *Kvinnligt och manligt chefskap, Homosocialitet, Gott chefskap samt Utveckling och hinder.*

6.1 Kvinnligt och manligt chefskap

Samtliga intervjupersoner fick frågan om de anser att det är några eventuella skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Här svarade intervjupersonerna olika och hade olika förklaringar till varför de tycker som de gör. Anna förklarade att kvinnor som blir eller är chefer har svårare att ta på sig det stora ansvaret och kan anses vara lite mer försiktiga än vad manliga chefer anses vara. Enligt Anna kan kvinnor ha svårare att tro på sig själva och sina kunskaper. Här talar hon om de klassiska föreställningarna om hur män och kvinnor skiljer sig åt via så kallade manliga och kvinnliga egenskaper. Hon menar att kvinnors tendens att inte tro på sig själva kan härledas till hur pojkar och flickors uppfostran skiljer sig åt.

Så tycker jag att man ser att killarna säger att 'det här klarar vi' och sen går de hem och funderar på 'hur ska jag klara det här nu då', medan tjejerna säger att 'det här klarar vi inte' och så blir de överraskade att det gick, så det, killar är lite mer modigare, har mer självförtroende, och om det inte gick så säger de att det sket sig och så tror de bara att man ska säga 'hopp det var ju tråkigt', medan tjejer oroar sig lite mer sådär.

Anna om manligt och kvinnligt självförtroende

Vidare berättar Anna hur hon upplever beslutsfattande från manliga respektive kvinnliga chefer. Hon tror att kvinnor kan ha svårare att fatta svåra beslut, att kvinnor måste ha mer grundläggande argument för sina beslut och stå på sig mer än om beslut skulle komma från en man. Hon förklarar att generellt så kanske inte kvinnor har svårare att fatta beslut, men att de svåra besluten tas emot bättre om de kommer från en man.

Petra, liksom Anna, anser att det är skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Även hon talar om manliga och kvinnliga egenskaper men pekar även på att kvinnor har en

underlägsen roll både i samhället och inom organisationer. "Generellt då, så tas inte kvinnor på lika stort allvar. det är så det är. Och det är väldigt tufft för kvinnliga ledare och chefer i många situationer, för de tas inte på allvar". Samtidigt som hon anser att det finns skillnader mellan könen menar hon även på att mycket ligger i vilken typ av person en individ är, och även som Anna, menar att en persons uppfostran spelar in.

Både Anders och Emanuel anser att det inte finns några skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. De menar att det är personligheten som spelar roll och inte vilket kön chefen tillhör. På frågan om det finns några eventuella skillnader svarar Emanuel: "Nej faktiskt inte. Vissa beteenden som skiljer sig så klart mellan män och kvinnor men själva resultatet nej, absolut inte". För honom är det inte av någon betydelse vilket kön chefen tillhör, utan det är de personliga egenskaperna som är av betydelse och att det blir ett resultat. Anders anser inte heller att det är några skillnader, men tror att det var mycket svårare för kvinnor förr att bli chefer. Han menar att förr krävdes det dubbelt så mycket av en kvinnlig chef än vad det kanske gör idag, och just då bara för att hon var kvinna. En kvinnlig chef var tvungen att vara auktoritär och tuff för att kunna vara chef, men Anders ser att den typ av chefsroll börjar fasas ut och är inte lika uppskattad längre oberoende kön.

Hur man ser på kön kan bero på i vilken tid man har vuxit upp, vilka personliga preferenser man har och hur man har socialiserats in i samhället. Enligt Wahl (2011) så kan inte manlighet och kvinnlighet ses som eviga och sanna begrepp, utan begreppen förändras över tiden i takt med att samhället förändras. Eftersom samhällsvetenskaplig forskning ser verkligheten som en social konstruktion, kan även kön ses som en social konstruktion. Enligt forskning finns det två ställningstaganden kring eventuella skillnader mellan kvinnligt och manligt chefskap. Ena ställningstagandet menar att det finns skillnader mellan könen och hur de utövar sitt chefskap, medan andra ställningstagandet säger att det inte finns några skillnader (Alvesson & Billing 1999). Ur de fyra intervjuer som gjorts till denna studie går det att kategorisera dem till dessa två ställningstaganden. Två av respondenterna som ansåg att det finns skillnader, var kvinnorna i undersökningen. De andra två, som var män, ansåg att det inte finns några skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Detta är en intressant fördelning, att det är kvinnorna som anser att det finns skillnader och det är männen som anser att det inte gör det. Detta kan, som sagt, bero på i vilken miljö man vuxit upp i, hur man

har socialiserats in i samhället och huruvida man lägger vikt i vilket kön en person har. Det kan även bero på att kvinnorna som låtit sig intervjuas själva har upplevt och kanske upplever svårigheterna att vara kvinna och att vara chef. Att man som kvinna redan vet med sig från början att man kommer att ha svårigheter som chef just på grund av sitt kön. Att man kommer att behöva kämpa lite mer och har mer motstånd för att uppnå kraven. En kvinna kanske ser tydligare om man blir särbehandlad, eftersom man nästan utgår från att man ska bli det, och kanske använder det som ett argument när det uppstår konflikter kring könsroller. Anders menar även att det fortfarande krävs lite mer av kvinnliga chefer än vad det gör av manliga.

När intervjupersonerna sedan fick frågan om de föredrar en kvinnlig eller manlig chef var det tre av dem som ansåg att det inte spelade någon roll. Alla tre var ense om att det är personligheten som var det viktiga och inte kön.

Det spelar ingen roll. Resultatet är detsamma, jag har haft båda här på företaget och det viktiga är de egenskaperna som jag nämnt tidigare med struktur, kontroll och engagemang. Det kan finnas både hos en kvinna och en man. Har ingen som helst betydelse. Resultat är det viktiga, sen om jag har något personligt mot en man eller en kvinna det är helt oväsentligt.

Emanuel om han föredrar en manlig eller kvinnlig chef.

Petra menar även att hon inte ser chefskap som könsbundet, även om hon tidigare ansåg att det finns skillnader mellan kvinnligt och manligt chefskap. Men i sitt resonemang kring att chefskap är icke könsbundet talar hon om skillnaderna mellan kvinnligt och manligt chefskap. Här talar hon om olika sidor som hon anser att kvinnor och män besitter. Att kvinnor innehar mjuka värden i sin chefstil medan män har mer hårda värden. Det som går att diskutera här är huruvida egenskaper är kopplat till kön som Petra påstår. När man talar om chefskap så tenderar diskussionen att utgå från den manliga normen, att det är den man jämför allt annat med. Enligt Alvesson & Billing (1999: 156) så representerar kvinnor de mjuka värdena som omhändertagande och sympati, medan männen representerar de hårda som konkurrens och prestige. Vilket reproduceras i samhället och inom organisationer.

Den fjärde respondenten, Anna, skiljer sig lite från de andra. Hon menar att det egentligen inte har så stor roll, att det har med chefens personlighet att göra, men att hon hellre föredrar chefer med så kallade manliga egenskaper.

Har aldrig haft en kvinnlig chef men jag skulle nog, jag har nog lättare för det som man uppfattar som en manlig ledarstil, att man pekar med raka handen men man bryr sig inte riktigt om hur vägen dit är ser ut, men det kan ju kvinnor göra också för den delen men jag vet inte om man har fördomar själv.

Anna om manlig chefstil.

Annas utsaga är intressant på grund av att hon själv är kvinna och chef som föredrar chefskap av så kallad manlig karaktär och på grund av att hon själv aldrig haft en kvinnlig chef. Fagenson (1993: 5) i Alvesson & Billing (1999: 159) talar om hur kvinnor som chefer agerar mer demokratiskt än manliga chefer som agerar mer hierarkiskt, vilket gör att kvinnor tenderar att känna sig mer tillfreds med att vara underordnade män. Detta kan ha att göra med den historiska könsmaktsordning som existerar i samhället och i organisationer. Kan det vara så att kvinnor som är eller blir chefer socialiseras in i den manliga kulturen och anammar den manliga normen hur en chef bör vara för att passa in? Detta kanske sker medvetet med vetskapen om att man som kvinna inte har samma privilegier som en man, att man då måste kopiera de manliga cheferna för att bli accepterad.

Eller så kanske socialiseringen sker omedvetet från kvinnans sida. Samhällsnormer säger att kvinnor är underordnade män och så tar man det som absolut sanning, och maktförhållandet kvarstår och reproduceras.

6.2 Homosocialitet

Homosocialitet är ett begrepp som innebär att personer söker och identifierar sig med likasinnade. För att se huruvida detta stämmer på transportföretaget som studerats fick intervjupersonerna frågan om män och kvinnor har samma möjligheter inom organisationen. Samtliga intervjupersoner menar att på en lägre chefsnivå så är det jämställt, om inte övervikt av kvinnliga mellanchefer, men om man ser högre upp i hierarkin så är det inte jämställt och majoriteten av de högre cheferna är män. Anna menar att man som kvinna måste arbeta väldigt mycket för att ens komma på tal till en befördran. Anders säger att organisationen har fler kvinnliga chefer nu, men att det inte alltid sett ut så historiskt.

Man har bättre samma möjligheter men det är inte lika än, det är det nog inte. Vet inte vad det beror på, jättesvårt. Det har ju lokalt förändrat sig, vi har fler kvinnliga chefer nu och det är bra. Backar vi fem år så var det en och då var det den här

auktoritära typen som var stenhård och dubbelt så bra som alla män för att ens få chans att vara mellanchefer.

Anders om mäns och kvinnors möjligheter inom organisationen.

Enligt Anna så har kvinnor och män officiellt samma möjligheter inom organisationen, men inte inofficiellt. Vilket hon tror kan bero på kvinnorna själva, att de inte är lika risktagande som männen, att de tänker mer på livet utanför arbetet vilket gör att de inte är benägna att göra vad som helst för en chefsroll. Hon säger även att det finns väldigt många kvinnor att internrekrytera från inom företaget men hon tror att kvinnor inte är lika accepterade som män och därav inte når chefspositionerna. Däremot anser både Emanuel och Petra att alla har samma möjligheter inom organisationen. Det handlar mer om kompetens och vilja än om man är kvinna eller man. Petra själv har aldrig känt att det finns sådana hinder inom organisationen, och hon tror att det arbetas mycket med jämställdhet på företaget.

På frågan varför de tror att det är så pass få kvinnliga chefer idag är intervjupersonerna ense om att kvinnor och män fortfarande inte har samma möjligheter. Petra tror även att det kan bero på bristande självförtroende hos kvinnor som begränsar dem i deras karriärer. Att man redan som barn får veta att det är skillnader mellan flickor och pojkar, att pojkar är lite bättre och genom det får flickor sämre självförtroende än pojkarna vilket de tar med sig hela livet.

Vi får höra det ända sen vi är små att vi inte är tillräckligt duktiga. Och det blir väldigt svårt då att tro på sig själv. Det är skrämmande att det pågår nu. Ibland när jag sökt jobb så har jag trott att jag inte kan det, man tror inte att man klarar av det.

Petra om kvinnors självförtroende.

Anna tror även hon att flickor och pojkar uppfostras olika, att "flickorna är söta och pojkarna duktiga". Hon säger även att "jag tror inte heller kvinnor uppfostras riktigt till att vara den där som går först och står på barrikaderna". Vidare resonerar Anna hur det kommer sig att det ändå är så pass få kvinnor som har chefspositioner idag, hon säger att "man blir rätt ensam, att vara chef". Här kanske hon talar av egen erfarenhet, som chef och kvinna. Hon understryker hur viktigt det är att skaffa sig ett eget nätverk. Och det är här männen har en fördel, menar hon. En del kvinnor lever fortfarande i skuggan av mannen i och med att en del kvinnor tar föräldraledighet och är frånvarande från arbetsmarknaden i högre grad än vad männen är. Här leder diskussionen in på homosocialitet. Män har mer naturligt sitt egna nätverk, som de

arbetar aktivt med att upprätthålla, vilket gör det svårare för kvinnor att komma in i maktens kärna där männen redan är etablerade (Wahl m.fl. red. 2011: 84).

Män rekryterar ju män, det är det ju ingen tvekan om. De är väldigt få som har sitt egna kontaktnät som de har, det kan lätt bli samma grabbgång igen. Det är samma gäng som spelar golf eller spelar fotboll som rekryterar varandra så och då är det svårt att pressa sig in i det och bli en sån och jag tror också att det är svårt om man kommer dit och så trivs man inte längre för man kommer inte in så antingen slutar man eller så nöjer man sig med en annan nivå eller gör något annat. Varje fall om man är i en väldigt mansdominerad bransch. Men sen kan jag tro att män kan vara lite rädda för att ta in kvinnor.

Anna om att män rekryterar män.

Enligt homosocial teori så är män homosociala till sin natur, de söker sig till och identifierar sig med likasinnade. Männen har etablerat sig i maktpositionerna och ser gärna att andra likasinnade män är vid deras sida. Kvinnor har även de en tendens att identifiera sig och söka sig till positioner som männen besitter, och det kan då bli som Anna säger, svårt att passa in. Att man som kvinna inte blir lika accepterad om man inte har samma stil som männen i gruppen. Anna säger även att hon upplever att män kan vara rädda för att ta in kvinnor i sin homosociala grupp, men om de väl kommer in så kan de ständigt bli ifrågasatta och motarbetade. Vilket i sin tur kan leda till att man som kvinna inte känner den där tillhörigheten som är så viktig. Detta kan leda till att man inte känner att man passar in och väljer att lämna maktens kärna, nöja sig med en position på en lägre nivå eller helt enkelt välja att ägna sig åt något annat, och återigen hamna i periferin kring maktens kärna. Återigen reproduceras könsmaktsförhållanden och det är männen som sitter vid makten. Anna säger även att hon inte tycker om att man rekryterar sina likar så som män tenderar att göra.

Jag är inte förtjust i att man anställer sina likar, utan jag vill gärna se andra människor, profiler, erfarenheter, ålder, kön och så för att de svagheter man har vill jag fylla med någon annan person än att bara ha fem corycats av sig själv. Då ser jag ingen utveckling.

Anna om rekrytering.

Det är det här som är problematiskt med att män sitter på de högre positionerna och kan vara ansvariga över hur en organisations anställda ska rekryteras. Eftersom män, enligt homosocial teori, orienterar sig till andra män så tenderar männen att rekrytera andra män. En

organisation med homosocial karaktär tenderar att reproducera homosocialitet när rekryteringen faller tillbaka på könsnormer istället för att se kompetens, duglighet och profession (Holgersson 2003). På grund av detta blir organisationen en självreproducerande komponent för att upprätthålla könsmaktsordningen och skapar en viss legitimitet kring reproduktionen som hämmar utvecklingen.

6.3 Gott chefskap

För att på något sätt kunna identifiera och urskilja vad intervjupersonerna anser är ett gott chefskap fick de frågorna vad chefskap innebär för dem och vad de anser är ett gott och ett sämre chefskap. Alla fyra intervjupersoner ansåg att chefskap för dem är att sätta mål och nå målen genom effektivitet. Anna tycker även att det handlar om att skapa en grund för alla personer inom organisationen att stå på, sedan är det chefen som visar vägen så att alla når målen tillsammans. Emanuel samtycker med Anna, och menar även att ett gott chefskap är att “få uppgifter avklarade genom andra”. Han menar att för att få uppgifterna klara, för att nå målen, så behöver han sitt team. Vilket även Anders och Petra menar, att ett gott chefskap innebär att man motiverar och driver människor så att de växer i sig själva vilket i sin tur leder till effektivitet och resultat.

När intervjupersonerna beskriver vad ett gott chefskap är så menar de att man som chef måste lyssna, se till olikheterna och anpassa chefskapet till varje individ. De menar att man som chef måste kunna vara ombytlig i sin roll och kunna anpassa sin chefstil efter olika situationer och olika kontexter. Anders anser att det är viktigt som chef att vara tydlig och förändra sin roll efter behov: “man måste nog ha några olika sidor man kan gå emellan efter vad situationen kräver”. Petra säger att “alla är olika individer och behöver olika, de behöver inte olika chefskap utan de behöver kanske olika coachning. Se alla, lyssna och vara en bra lyssnare”. Om dessa kvalitéer inte finns hos en chef anser intervjupersonerna att det är brister i chefskapet.

Tror på något sätt att man måste kunna sätta sig in i andra personers situationer och känslor också på ett känslomässigt plan inte bara arbetsmässigt. Man kan inte bara se ‘ja du har så här många uppgifter idag, varför kan du inte klara av det’, utan man måste se mer på hur personen mår och där kan det vara en utmaning. Inte bara se på resultat utan se vad beror det på. Då måste man ju egentligen lära känna sitt

team och personerna bakom och jag tror att om man inte engagerar sig i det så missar man ganska mycket.

Emanuel om att engagera sig i sina anställda.

Intervjupersonerna anser att ett sämre chefskap grundar sig i om chefen är obeslutsam, oengagerad, och detaljstyrd. Anna säger “ jag tror att människor klarar det mesta själv egentligen om de vet vad de ska göra, har ramen för vad de ska göra”. Anders pekar extra mycket på att den auktoritära chefen är ingen han föredrar. Han förklarar att själv är han mer diplomatisk och demokratisk i sin chefstil och det verkligen är en kontrast till den auktoritära chefstilen.

Om man ser på äldre sortens chefer, auktoritära, styra, peka med hela handen, lite åt det militära hållet. Jag upplever nog att de äldre som fortfarande är chefer har kvar det fortfarande. De har lite svårt att avvika från det utan de är det hela tiden oavsett vad situationen kräver, och det för mig är ett dåligt chefskap.

Anders om vad han anser är ett sämre chefskap.

Chefskap definieras så som intervjupersonerna definierar det; struktur och måluppfyllelse. Dock enligt forskning så finns det inget som bestämmer och definierar det bästa chefskapet. Hurdan en person är som chef beror på så många variabler så som personlighet, vilken typ av organisation man är chef inom och i vilket mognadsstadium organisationen befinner sig i. Det finns undersökningar som försökt definiera vilka egenskaper en bra chef har, och vilka personer som blir chefer. Undersökningarna visar att alla människor har dessa egenskaper i sig mer eller mindre, men att de tar sig i uttryck på olika sätt (Kollega 2010) Att försöka identifiera vilken typ av chef man är, försöka identifiera vad som utgör det goda chefskapet, kan vara problematiskt då det inte finns några vetenskapliga belägg för att dessa identifieringar skulle göra en person rättvisa. Att identifiera chefegenskapet som förklarar hur en chef är, eller bör vara, kan leda till stereotypa bilder. Dessa stereotypa bilder kring chefskap återskapar de normer och ställningstaganden som redan existerar kring begreppet chefskap och präglas av de så kallade manliga egenskaperna. Identifieringarna kan då återigen leda till en reproduktion av bestämmelsen att en chef ska vara en man, eller ha så kallade manliga egenskaper. Därav kan, enligt homosocial teori, maktförhållandet mellan män och kvinnor kvarstå på det sättet att män rekryterar män och om en kvinna då inte besitter de egenskaper en man besitter så kommer inte hon att nå en högre position. Vad som går att tolka ur intervjupersonernas resonemang kring chefskap ska chefskap inte behöva vara kopplat till

kön, utan till förhållandet mellan organisation och medarbetare. Att man inom organisationen har en funktion i form av chefskap för att uppfylla de krav och mål som medarbetare och organisationen har. Och detta, anser intervjupersonerna, tillsammans genom tydligt givna ramar och förståelse för olikheter.

6.4 Utveckling och hinder

För att undersöka huruvida intervjupersonerna känner att de får använda sin kunskap och utveckla sitt chefskap ställdes just dessa frågor. Det som var intressant att få veta här är om det skiljer sig åt mellan könen om huruvida de upplever att de har verktyg för att använda sin kunskap och utveckla sitt chefskap.

Intervjupersonerna berättar att företaget har interna utbildningar som var och en av medarbetarna själva får ansvara för att gå. Tre av de fyra cheferna har genomgått någon eller några internutbildningar som företaget erbjuder, medan den fjärde chefen inte har gått någon internutbildning. Emanuel säger: "ingen officiell, man jag har ju haft överlämning och blivit upplärd av en erfaren ledare. Men inte haft någon konsult vid en whiteboard som ritat fina teckningar eller så". Här kan man tolka detta som att det är inte könbaserat vilka som får möjligheten till att gå utbildningar inom företaget, utan det är upp till varje medarbetare att gå dessa. Dock går det att fundera över hur fördelningen mellan könen och antal genomförda utbildningar ser ut. Är det fler kvinnor eller män som är benägna att gå dessa utbildningar? Är det fler chefer än andra medarbetare som är benägna att gå dessa utbildningar? Kan det ändå härledas till en könsfråga eller en maktfråga? Tyvärr är dessa frågor sådana vi ej kommer få svar på i denna studie, men det är inte desto mindre intressant ur ett köns- och maktperspektiv.

Vidare leder frågorna in på om intervjupersonerna har möjlighet att utveckla sitt chefskap. Som de redan sagt så finns det internutbildningar. Men finns det andra sätt för dem att utveckla sitt chefskap? Anna berättar att det finns många verktyg och kanaler för att utveckla chefskapet, om man är aktiv och engagerad själv. Anders berättar även att det startats forum för just chefer, vilket han uppskattar. Han säger: "tidigare så har det varit att man har blivit utsedd sen får man se om sitt eget hus lite grand. Lära sig själv, det är bra ibland men man behöver input också". Emanuel, som inte gått några internutbildningar, säger även att han har stora möjligheter till utveckling inom företaget och i sin position. Emanuel är ett exempel på

att man kan utvecklas inom organisationen då han tidigare var vanlig medarbetare som sedan blivit befordrats till chef. Han berättar att det rollbytet har utvecklat honom och hans chefskap.

Jag ju fått ta ett större ansvar. Jag är ganska nybliven chef, så har inte jobbat 10-15 år som andra. Är relativt ung. Men har tagit en annorlunda roll. Har gått från teamledare till manager med helhetansvar med större ansvar helt enkelt. Jag har utvecklats i den rollen.

Emanuel om sin utveckling inom organisationen.

Petra däremot upplever inte att hon har möjligheter att utveckla sitt chefskap. Hon upplever inte att det finns några verktyg eller kanaler att använda. Hon berättar att organisationen gjort försök till utveckling, men att det inte givit något. Hon säger: “man behöver sitta mer i grupper och diskutera och lära sig av varandra, det har varit mer att vi gått igenom en power point och så har vi fått en utbildning och det är ingen kvalité på det”. Med hennes svar på den frågan var det här intressant att fråga hur hon anser att man kan utveckla befintliga chefer. Då tror hon att man måste lyssna mer på varandra och lära sig mer av varandra. Hon säger:

Vi är olika, alla vi som är i det skiktet har olika bakgrund, olika behov, olika typer av grupper som behöver olika typer av stöttning så det måste man titta på, varje individ. Och det tycker jag inte görs här. Så det skulle man kunna utveckla mycket bättre.

Petra om hur man kan utveckla befintliga chefer.

Där instämmer Emanuel. Han menar att alla behöver mer coachning, och på daglig basis. “Tror inte det finns någon utbildning för där man blir chef när man tar examen” säger han, och menar att alla behöver stöd till en början. Både från chefer och övriga medarbetare. Även Anna anser att det behövs mer coachning och stöd. Hon anser att det är viktigt att låta människor försöka, få hjälp med det som är svårt, men ändå låta människor försöka och anpassa sig i sin chefsroll.

Sen får man låta ledare träffa andra ledare, det är vi lite smådåliga på men det tror jag är enormt viktigt. Att få prata om nyckeltal till att man har besvärliga personer eller har varit med om situationer som är jobbiga så man kan hjälpas åt i de frågorna. Få tips och stöd.

Anna om hur man kan utveckla befintliga chefer.

Anders tror absolut att man kan utveckla chefskapet hos befintliga chefer. Han menar att via utbildning och egen vilja kan man komma långt och lära sig mycket. När Anders svarar på frågan huruvida han får använda sin kunskap inom organisationen så säger han att han har de mandat han behöver för att kunna upprätthålla och utveckla sitt ansvarsområde.

Där har jag möjlighet att påverka och ta de besluten och blir inte detaljstyrd utan det är mer strategier som styr mitt dagliga arbete. Det uppskattar jag. Jag är sån som människa med, tycker om att ta hand om mig själv. Sen är vi ett bra team med också där vi kan diskutera saker och ting. Min chef är också den demokratiska typen skulle jag vilja säga. Det är bra.

Anders om hur han får använda sin kunskap inom organisationen.

Samtliga intervjupersoner anser att de får använda sin kunskap inom sin yrkesroll. Emanuel menar att man blir utmanad varje dag. I och med det känner han att han utvecklas hela tiden och hittar sitt sätt att leda. "Det är svårt att gå en kurs för hur man ska motivera och leda andra, det är något man får lära sig själv och ta med tiden, hur det funkar och hur det inte funkar med tiden". Petra menar även att hon får tillåtelse att vara chef, att det inte är någon annan som lägger sig i hur hon arbetar med sitt team. Hon försöker även att lyssna på och diskutera med andra chefer för att lära sig mer, hon säger: "Lyssna på andra inom organisationen, försöka vara med och se vad de andra gruppcheferna gör och till exempel vad de inte gör. Det är så man får lära sig och man försöker suga åt sig allt som bara går". Anna berättar att hon i stor utsträckning får använda sin kunskap i sitt chefskap. Men hon känner att hon inte får det när det kommer till att "sätta ihop sitt dreamteam" som hon säger. "Jag tycker inte att jag har möjlighet att komponera ihop de typer av personer som jag skulle vilja se runt omkring" fortsätter hon.

Enligt Wahl m.fl. (red. 2011: 81) finns det en maktstruktur i samhället som skapar olika möjligheter för kvinnor och män. Författarna visar även på studier som visar hur organisationer, ur ett könsperspektiv, är strukturerade skapar olika möjligheter för kvinnor och män. Denna struktur har ett historiskt arv av hierarkisk och byråkratisk uppbyggnad vilket även visar sig idag i form av olika möjligheter för könen inom organisationer. Dock så går det att tolka genom intervjupersonernas utsagor att alla inom företaget, oberoende kön, har möjlighet till utveckling och utövning av sitt chefskap. Den fråga som även är intressant här, är vem som på eget initiativ aktivt söker efter utveckling eller uppmanar till det. Är det

skillnad beroende på kön eller nivå i hierarkin som gör att man vill och kan eller rent av får utvecklas?

7. Slutdiskussion

I detta avsnitt kommer studiens resultat sammanfattas i relation till studiens syfte och och frågeställningar. Därefter kommer en slutsats att presenteras. Avsnittet har även en kritisk diskussion och förslag till vidare forskning samt studiens relevans i ett arbetsvetenskapligt perspektiv.

7.1 Sammanfattning av resultat

Syftet med denna studie var att kartlägga om utvalda chefer inom ett företag i transportbranschen anser att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Undersökningen ämnade även studera vad som anses vara ett gott chefskap inom detta företag och om kvinnor och män har samma möjligheter att nå chefspositioner. För att klargöra detta utformades tre frågeställningar som nedan kommer presenteras en för en.

7.1.1 Vilka eventuella skillnader finns mellan manligt och kvinnligt chefskap inom ett företag i transportbranschen?

Av resultatet framgår det att det finns två ställningstaganden huruvida det finns eventuella skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap. Ena ställningstagandet anser att det finns det, medan andra ställningstagandet inte anser det. Det grundläggande argumentet till att det skulle finnas skillnader härleds till hur pojkar och flickor uppfostras olika som sedan speglar sig i hur en person är vid vuxen ålder. Ett annat argument för att det skulle finnas skillnader är manliga respektive kvinnliga egenskaper och hur dessa fungerar tillsammans med en chefsroll. Det grundläggande argumentet för att det inte skulle finnas några skillnader mellan könen och hur chefskapet utövas är att det inte har någon betydelse vilket kön en chef har. Utan det som spelar roll är hur chefen är som person, och hur denna person använder sin kunskap för att nå målen och skapa resultat. Här kan vi se olika svar från männen och kvinnorna i studien, men kan inte utläsa att chefskapet skulle vara specifikt könsbundet. Men det framgår även att olika personer kan ha olika typer av chefstilar, män som kvinnor, och ibland faller uppfattningar om hur ett viss kön ska agera in just på det könet. Även om det inte alltid behöver vara så.

7.1.2 I vilken utsträckning har kvinnor och män inom företaget lika möjligheter att bli chef?

Enligt resultatet ser det ut som om alla inom företaget, oavsett kön, har lika möjligheter att bli chef. Här handlar det mest om vem som aktivt söker utvecklingen och hur villig man är som person att ta eventuella medföljande risker. Man kan utläsa ur resultatet att det kan verka som om män har större utvecklingsmöjligheter än kvinnor, vilket härleds till att kvinnor i större utsträckning är borta från arbetsmarknaden längre tider på grund av föräldraledighet och kanske missar de chanser om befordran som uppstår. Det kan även tolkas som att kvinnor fortfarande är underlägsna män, att män rekryterar män och kvinnor har svårare att bli accepterade. Att det finns en hierarki där männen har de högre positionerna. Det framgår dock att företaget har majoritet av kvinnliga mellanchefer, och att det har ökat de senaste åren. Vilket visar att kvinnor har bättre möjligheter, men inte riktigt samma möjligheter.

7.1.3 Hur beskrivs ett gott chefskap inom företaget i transportbranschen?

När intervjupersonerna talar om chefskap redogör de för hur viktigt det är vilken person det är som är chef, och inte vilket kön personen tillhör. Det är för dem viktigt att vara en empatisk lyssnare med överseende för individers olikheter. Samtidigt som en chef ska vara tillmötesgående ska denne kunna nå målen och uppnå resultat, med hjälp av sina medarbetare. En bra chef ska kunna vara ombytlig i sin roll och anpassa sitt chefskap efter vad situationen kräver. För att en person ska kunna få vara en bra chef behövs det verktyg och metoder för utveckling. Vad som går att tolka via respondenternas svar så finns det möjlighet till att utveckla sitt chefskap, men kanske inte i den grad som de själva hade velat.

Således beskrivs ett gott chefskap inom företaget med ord som struktur och effektivitet, vilket i sig kopplas till den klassiska definitionen av chefskap. Men det är inget som namnges i negativ mening i resultatet, eller att de begreppen behöver vara kopplat till ett specifikt kön. Utan det är så ett gott chefskap presenteras, och det är så intervjupersonerna beskriver sitt egna chefskap.

7.2 Slutsatser

Efter att ha genomfört en studie som syftar till att undersöka om utvalda chefer inom ett företag i transportbranschen anser att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt

chefska, vad de anser är ett gott chefska och om kvinnor och män har samma möjligheter inom företaget, går det att påstå att det finns en viss enhetlighet om hur man ser på dessa fenomen från de fyra intervjuade chefer. Det går således inte att påstå att det skulle finnas några eventuella skillnader i allmänhet mellan manligt och kvinnligt chefska i enlighet med de teorier som använts till denna studie. Det handlar inte om vilket kön en chef har, utan det handlar om vilken typ av personlighet en chef har. Vidare så är alla olika och utövar sitt chefska på olika sätt, men det går inte att relatera chefskapet i sig till något könsbundet i detta företag även om samhällsnormer kan säga annorlunda. Det goda chefskapet beskrivs inte heller som något könsbundet hos intervjupersonerna, utan även här beror det på vilken typ av person en chef är, vilken kunskap och strategi den använder sig av. Det går inte att tala om chefstilar eftersom alla har olika kvalitéer och förmågor som gör att just de blir bra chefer. Det ena behöver inte vara bättre än det andra, utan man måste hitta sin egna stil och inte ta stereotypa chefsbilder för sanning, för de kanske inte stämmer i verkligheten som det kan påstås. Det kanske inte är så konstigt att när man talar om chefska att man tänker på en manlig karaktär med pondus och auktoritet eftersom det är det som präglat chefskapet långt in på 1900-talet. Det har varit män på chefspositioner och det är fortfarande majoritet som är det, även om det sakta förändras. Vi socialiseras in i en verklighet där man gör kön, och då är det inte ovanligt att dessa normer och värderingar finns kvar i vårt sätt att se på vissa begrepp och egenskaper, även om det är anmärkningsvärt. Vi gör kön, i samhället i stort men även i våra nära relationer.

Möjligheter till utveckling beskrivs inte heller som någon könsbundet. Även här är viljan och engagemanget kopplat till personlighet, även om det finns uppfattningar om att det finns olika hinder för de olika könen. Dock behöver inte detta vara något som är absolut sanning, utan det kan vara en gemensam bild från samhället som appliceras på företaget. Att man som kvinna har mer hinder än män i allmänhet och så tolkar man det som att det även är så organisationmässigt. Här påstås det inte att det inte finns några hinder för kvinnor, att det bara är något som man inbillar sig, utan det gör det. Men att äldre tolkningar och normer i samhället inte i lika stor grad går att applicera på just detta företag.

7.3 Kritisk diskussion

Att inta en studie med ett könsperspektiv innebär att finna vad som kulturellt och strukturellt definieras som kvinnliga respektive manliga egenskaper. Könsperspektivet ämnar inte enbart

att studera hur kvinnor och män socialiseras in i samhället, hur de tänker, agerar och tar in information utan även ämnar könsperspektivet i denna studie att studera organisationer där dessa könsstrukturer reproduceras och upprätthålls. Det är således komplext att studera begrepp som enligt historien har så konkreta egenskaper, men som i den sociala verkligheten inte kan ses som absoluta sanningar. Det är komplext att tala om manligt och kvinnligt då begreppen betyder olika för alla och har olika innebörd beroende på i vilken kontext begreppen behandlas. Det är även komplext att tala om chefskap på grund av samma orsaker. Den forskning som finns refererar till en tid då kvinnligt chefskap inte var lika etablerat, där de manliga egenskaperna är normen. Idag ser vi att det förändras. Frågan är då om man idag kan tala om chefskap som något könsbundet eller om homosocialitet verkligen går att applicera i lika hög grad på dagens organisationer? Eftersom det blir allt fler kvinnliga chefer, kan man då tala om homosocialitet på samma sätt som för tio år sedan?

7.4 Förslag till vidare forskning

Då denna studie endast avser att studera ett företag i transportbranschen vore det av stort intresse att se huruvida chefskapet ser ut i flera branschorganisationer. Hur könsfördelningen ser ut, hur chefskapet definieras och i vilken utsträckning det blir fler kvinnliga chefer. Det vore även intressant att undersöka närmre hur företaget i denna studie aktivt arbetar med jämställdhetsfrågor för att mer tydligt kunna se om kvinnor och män behandlas annorlunda.

Vidare vore det av stor betydelse att utveckla homosocial teori så att teorin bättre går att applicera på dagens arbetsmarknad. Teorin behöver således uppdateras för att kunna vara användbar idag då det blir allt fler kvinnliga chefer och arbetsmarknaden ser annorlunda ut än vad den tidigare gjort ur ett könsperspektiv. Idag kanske homosocial teori har en annan funktion än vad den tidigare haft?

7.5 Arbetsvetenskaplig relevans

Som redogjorts i bakgrundsavsnittet så försöker samhällsvetenskaplig forskning förklara fenomen och konstruktioner i den sociala verkligheten som skapas av dess aktörer. Konstruktioner av kön och hur dessa är sammankopplade till arbetsmarknaden är av stor relevans när man söker finna samband mellan normer och verklighet. Studien är av hög arbetsvetenskaplig relevans då arbetsmarknaden ständigt ändras och utvecklas. Att studera kön i förhållande till chefskap är av stor relevans då detta påverkar arbetsmarknaden och dess

parter. Dels hur normer och strukturer reproduceras men även hur dessa kontinuerligt förändras. Samhällsutvecklingen påverkas av hur vi i dagens samhälle ser och gör kön, vilket i sin tur kan påverka existerande samhällsnormer. Den arbetsvetenskapliga relevansen ligger således främst i hur arbetsmarknaden behandlar konstruktionerna kön och chefskap som om det vore motpoler när det inte behöver vara så. Det är den komplexiteten som är intressant att undersöka ur ett arbetsmarknadsperspektiv.

8. Litteratur- och källförteckning

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2010). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4:3., utök. och [rev.] uppl. Malmö: Liber

Allwood. Carl Martin & Erikson, Martin G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori - för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur

Berglund, Tomas, Berglund, Tomas & Schedin, Stefan (2009). *Arbetslivet*. 2., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Björk, Nina (2012). *Under det rosa täcket: om kvinnlighetens vara och feministiska strategier*. Stockholm: Bonnier pocket

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Bygren, Magnus & Gähler, Michael (2007). *Kvinnors underrepresentation på chefspositioner – en familjeärlighet?* Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering

Chef: 2008-01-14; *Framgångsrikt chefskap handlar om bra självkänsla och gott självförtroende*; <http://chef.se/framgangsrikt-chefskap-handlar-om-bra-sjaelvkaensla-och-gott-sjaelvfoertroe/>, (Hämtad 2016-04-25)

Euroquality; Datum saknas; *Ordlista*; <http://euroquality.se/ordlista/>, (Hämtad 2016-05-09)

Fleur, Calle vid Chef: 2014-06-11; *Nej, kvinnligt ledarskap finns inte*; <http://chef.se/nej-kvinnligt-ledarskap-finns-inte/>, (Hämtad 2016-04-25)

Holgersson, Charlotte (2003). *Rekrytering av företagsledare: En studie i homosocialitet*; Diss. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Holgersson, Charlotte, Wahl, Anna, Höök, Pia & Linghag, Sophie (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Jalming, Adrianna vid Västsvenska handelskammaren: Datum saknas; *Vad krävs av ledarskap idag och i framtiden?*; <http://www.handelskammaren.net/mobil/nyheter/?srcid=6121>, (Hämtad 2016-04-20)

Nannesson, Frida vid Ekonomifakta; 2016-04-04; *Kvinnor i chefspositioner*;
<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstalldhet/Kvinnor-i-chefsposition/>,
(Hämtad 2016-04-25)

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Rennéus Guthrie, Anna vid Svenskt Näringsliv (2015). *Mönster som bryts – Fler kvinnor tar chefsjobb i mansdominerade yrken*;
http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/flu-kvinnor-tar-chefsjobbpdf_617376.html/BINARY/Fler%20kvinnor%20tar%20chefsjobb.pdf, (Hämtad 2016-05-02)

Riksdagen; 1995; *Till statsrådet och chefer för Arbetsmarknadsdepartementet*;
<http://data.riksdagen.se/dokument/GLB3136d1>, (Hämtad 2016-05-24)

Sandström, Anna-Karin vid Kollega; 2009-05-28; *Vilken typ av chef är du?*;
<http://www.kollega.se/vilken-typ-av-chef-ar-du>, (Hämtad 2016-04-25)

Smidfelt, Lena & Dickinson, Joanna (2012). *Godstransporterna och de transportpolitiska målen*; Trivector Traffic

Soidre, Tiiu i Berglund, Tomas & Schedin, Stefan (2009). *Arbetslivet*. 2., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Statistiska Centralbyrån; 2016-03-16; *Andelen kvinnor och män i chefspositioner*;
http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/133985/,
(Hämtad 2016-05-07)

Transporarbetareförbundet: 2015-02-19; *Godstransporter*;
<https://www.transport.se/branscher/godstransporter/>, (Hämtad 2016-05-24)

Transportföretagen, 2016; *Vårt arbete*; <http://www.transportforetagen.se/Om-Oss/Om-oss/Var-verksamhet/>, (Hämtad 2016-05-25)

Trost, Jan. (2010). Kvalitativa intervjuer. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Wahl, Anna (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Namn:
Befattning:
Ålder:

Ledarskap

Vad är ledarskap för dig?

Vad utgör ett bra ledarskap?

Vad utgör ett sämre ledarskap?

Anser du att det är några skillnader mellan ett chefsskap och ett ledarskap?.

Hur ser du på ditt ledarskap?

Vilken typ av ledare är du?

Har du fått genomgå någon ledarskapsutbildning eller dylikt?

Har du möjlighet att utveckla ditt ledarskap inom organisationen?

Känner du att du får använda din kunskap?

Hur kan en utveckla ledarskapet hos befintliga chefer/ledare?

Hur skulle du beskriva organisationskulturen på företaget?

Hur påverkar ledarskapet organisationen?

Anser du att det är skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare?

Har män och kvinnor samma möjligheter inom organisationen?

Föredrar du en manlig eller en kvinnlig chef?

Anser du att en föds till ledare eller är det något en kan lära sig?

Vad anser du är kvinnliga resp. manliga egenskaper?

Hur kan dessa egenskaper vara positiva resp. negativa i en ledarroll?

Idag är det få kvinnor som är chefer, vad tror du det beror på?

Hur ska kvinnor våga ta för sig mer tror du?